بسم الله الرحمن الرحيم

إدارة الجودة الشاملة

المحاضرة العاشرة

محاور المحاضرة:

يتوقع بعد المحاضرة من الباحثين إدراك المحاور الآتية:

- اعادة الهندسة (الهندرة) لمنظمات الأعمال.
- رواد إدارة الجودة الشاملة.

أولا:
اعادة الهندسة
(الهندرة)
لمنظمات الأعمال

اعادة الهندسة (الهندرة):

- إعادة التفكير الأساسي، وإعادة التصميم الجذري للعمليات الإدارية، لتحقيق تحسينات جوهرية في معايير قياس الأداء الحاسمة، مثل: التكلفة، والجودة، والخدمة والسرعة ......الخ.
- الهندسة (الهندرة) منهج لتحقيق تطوير جذري في أداء الشركات في وقت قصير نسبياً

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- أن يكون التغيير أساسي :

لماذا نقوم بالأعمال التي نقوم بها ؟

ولماذا نتبع هذا الأسلوب في العمل ؟

عناصر إعادة هندسة العمليات الإدارية:

- أن يكون التغيير جذري:

يجب أن يكون المطلوب في إعادة هندسة العمليات الإدارية جذريا وله معنى وقيمة، وليس تغييرا سطحيا يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود

(أي ترميم الوضع الحالي).

إن التغيير الجذري يعني اقتلاع ما هو موجود من جذوره وإعادة بنائه بما يتناسب مع المتطلبات الحالية وأهداف المنظمة.

- أن تكون النتائج جوهرية وضخمة:

تتطلع إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى تحقيق نتائج جوهرية وضخمة.

أي لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء، والذي غالباً ما يكون تدريجيا.

- أن يكون التغيير في العمليات:

تركز إعادة هندسة العمليات الإدارية على تحليل وإعادة بناء العمليات لإدارية، وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات أو المسئوليات والوظيفية.

فالعمليات الإدارية نفسها هي محور التركيز والبحث، وليس الأشخاص والإدارات .

- **أن يعتمد التغيير على تقنية المعلومات:**

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستثمار في تقنية المعلومات واستخدام هذه التقنية بشكل فعال، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يخلق أسلوبا إبداعيا في طرق وأساليب تنفيذ العمل، وليس للميكنة التي تهدف لتوفير الوقت.

- أن يعتمد التغيير على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي :

تعتمد إعادة هندسة العمليات الإدارية على الاستقراء والمتمثل في البحث عن فرص التطوير والتغيير قبل بروز مشاكل تدعو للتغيير والتطوير.

وترفض التفكير الاستنتاجي المتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم العمل على تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

أهداف إعادة هندسة العمليات الإدارية:

تسعى إعادة هندسة العمليات الإدارية إلى:

١. تحقيق تغيير جذري في الأداء.
٢. التركيز على العملاء.
٣. السرعة.
٤. الجودة.
٥. تخفيض التكلفة.

العمليات التي تتطلب إعادة الهندسة:

- الخلل الوظيفي: ما هي العمليات التي تواجه أعلى درجة من الخلل الوظيفي؟
- الأهمية: ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من التأثير على العملاء؟
- الجدوى: ما هي العمليات التي تحظى بأعلى درجة من جدوى إعادة التصميم؟

مراحل لإعادة الهندسة:

١. مرحلة التشخيص:

تحديد المشكلة وتعريف جوانبها.

٢. مرحلة التخطيط:

تحديد الأهداف ووضع خطة متكاملة

مراحل لإعادة الهندسة:

٣. مرحلة التنفيذ:

السير في الخطة الموضوعة.

٤. مرحلة المتابعة:

تقويم النتائج والتعرف على درجة

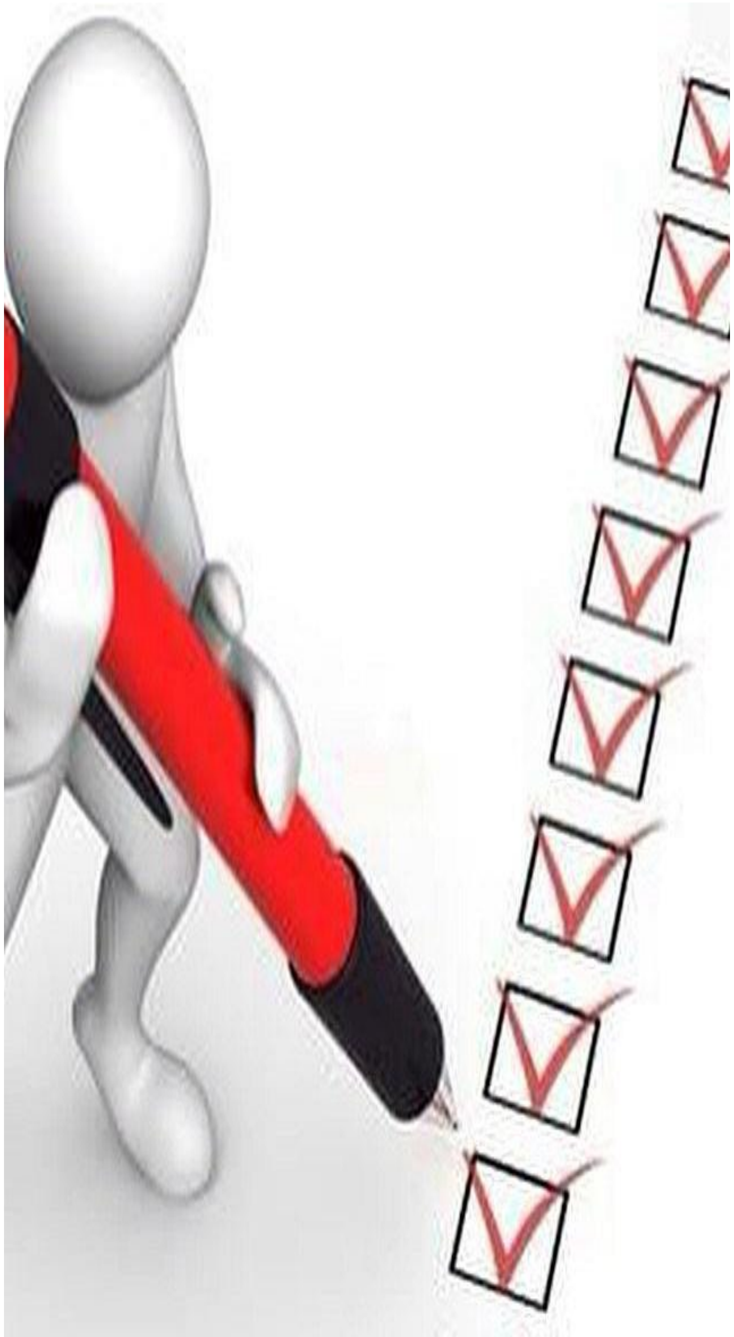
فاعليتها.

آلية تطبيق مدخل إعادة الهندسة:

- التقييم الداخلي والخارجي لبيئة المنظمة.
- بناء رؤية وتصور لما يجب أن تكون عليه المنظمة مستقبلًا.
- وضع خطط استراتيجية لتحويل التصور إلى حقيقة.
- البدء من الصفر في إعادة هندسة العمليات.
- اختيار العمليات الجديدة.
- التقويم.
- المراجعة والمعاينة.

الفرق بين إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة

يوجد مفتاح في الصوره ؟



ثانيًا:
رواد إدارة الجودة الشاملة

رواد إدارة الجودة الشاملة:

ا إدوارد ديمنج.

2 فيليب كروسبي.

3 جوزيف جوران.

4 والتر شيورات.

رواد إدارة الجودة الشاملة:

5 كاورو اشيكاوا.

6 ارمود فيغنباوم (١٠) نقاط

7 ....

8 ....

١

إدوارد ديمـنج.

يعد من أبرز المؤسسين لإدارة الجودة الشاملة وضع ١٤ مبدأ للجودة

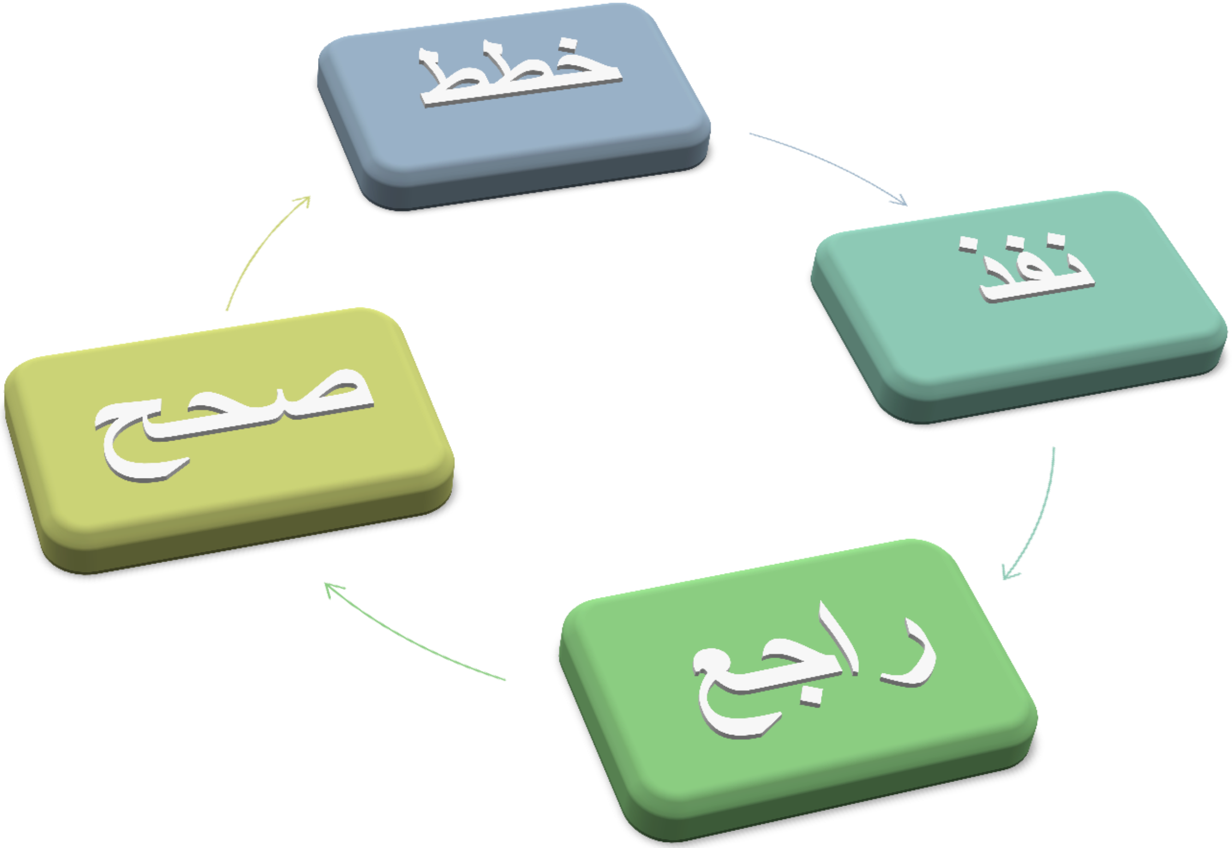
نقاط ديمنج الأربع عشرة لإدارة الجودة

م	الأمور التي يجب اتباعها	م	الأمور التي يجب التخلي عنها
١	ايجاد الاستقرار الهادف الى تطوير الانتاج والخدمات من خلال الابداع والبحث والتنظيم والتعلم لغرض البقاء والمنافسة	٨	وقف الاعتماد على أساليب التفتيش كونها مكلفة وغير فعالة فالجودة لا تتحقق من خلال التفتيش وانما من خلال التطوير في العمليات
٢	تبني فلسفة التطوير المستمر في إدارة الجودة الشاملة لمواجهة التحديات.	٩	وقف اسناد الاعمال على اساس السعر فقط فالسعر ليس له معنى دون توافر معيار الجودة.
٣	التدريب المستمر على الوظيفة التي يعمل بها الفرد مع تبني الطرق الحديثة في التدريب	١٠	إزالة تخوف العاملين من التغيير والتطوير وبناء الثقة وخلق بيئة مشجعة ليعمل الجميع بكفاءة.
٤	التطوير المستمر واللانهائي لنظام الانتاج والخدمات مع قيام الإدارة بالتوجيه والإرشاد.	١١	معالجة المعيقات التنظيمية بين الاقسام ورفع الحواجز واختفاء الاهداف المتصارعة التي تدمر الأهداف العامة.
٥	التركيز على دور القيادة وتعميم الممارسات الحديثة.	١٢	استبعاد الشعارات غير العملية والتحذيرات المستمرة بين الاقسام لتجويد العمل
٦	إقامة برامج قوية للتعليم والتدريب للعاملين لمواكبة التقدم مع تقديم معارف ومهارات جديدة	١٣	استبعاد اسلوب الحصص العددية وإيجاد نظام يساعد العاملين ويحسين طريقتهم في الأداء .
٧	جعل جميع الأفراد يعملون من خلال فريق واحد لتحقيق التحول للجودة واتباع منظومة (التخطيط ـ التنفيذـ المراجعة ـ التطوير).	١٤	إزالة الحواجز بهدف تعزيز قيمة العمالة من خلال زيادة مشاركة العاملين وزيادة الاتصال وتحقيق الإدارة بالأهداف.

النقاط السبع المميتة لإدوارد ديمنج:

- افتقاد الاتساق في الهدف.
- التركيز على المنافع (الاهداف) قصيرة الاجل.
- عدم كفاءة أنظمة تقويم الأداء للعاملين والأساليب التي يستتند إليها في تحديد الجدارة.
- ادارة المؤسسة على اساس ظاهري فقط واتخاذ قرارات على اساس المعلومات المتاحة وتجاهل المعلومات التي تحتاج الى جهود.
- **التغيير المستمر في الإدارة.**
- عدم بناء الجودة في المنتج منذ الخطوة الأولى.
- تكاليف ضمان المنتج المرتفعة الناتجة عن التكاليف الصحية والاستشارات القانونية الكبيرة (المحاماة).

عجلة ديمنج في نظام إدارة الجودة:



2 فيليب كروسبي.

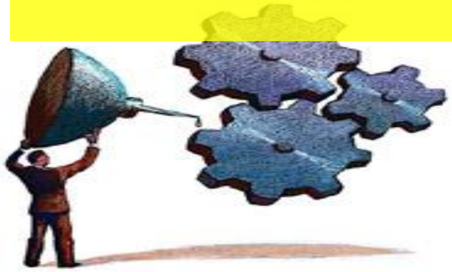
استمر يعمل في الجودة ٣٤عام والف العديد من الكتب، (الجودة مجانية والجودة بلا دموع)

أول من نادى بمفهوم العيوب الصفرية أو صناعة بلا عيول

كروسبي ومبادئه الأربعة لإدارة الجودة الشاملة

١ مفهوم الجودة بأنها المطابقة للمتطلبات، حيث أن الخدمة أو السلعة تحتوي على (١٠%) من الخصومات و (٩٠%) تعكس ماذا يريد الجمهور.

٢ نظام العمل في المنظمة لا بد أن يؤدي إلى تحقيق الجودة.



٣

معايير أداء الجودة لا تشتمل على أية أخطاء. (مبدأ العيوب الصفرية)

٤

كلما كانت الجودة عالية قلّت التكلفة والعكس صحيح.

م	نقاط (خطوات) كروسبي الأربع عشرة لإدارة الجودة		
١	التزام الادارة الواضح تجاه تحسين الجودة	٨	تدريب المديرين بشكل فعال لأداء دورهم في تحسين الجودة.
٢	تكوين الفرق من جميع أقسام المنظمة.	٩	تخصيص يوم (خلو المنتج من العيوب) لتعريف العاملين بإدارة الجودة والتحسين الحاصل في العمليات الانتاجية.
٣	الاعتماد على مقياس للجودة الشاملة للتعرف على الصعوبات المحتملة أو الموجودة في المنتجات.	١٠	تشجيع الموظفين على وضع اهداف لتحسين الجودة " الادارة بالأهداف ".
٤	تحديد تكلفة تقييم الجودة وكيفية استعمالها كأداة في الادارة.	١١	تشجيع الموظفين على ابلاغ الادارة بالصعوبات التي تواجه انجاز أهداف تحسين الجودة.
٥	العمل على تحسين مستوى معرفة الموظفين بالجودة.	١٢	تقدير جهود كل الموظفين الذين يشاركون في برنامج تحسين الجودة .
٦	إقامة برامج قوية للتعليم والتدريب للعاملين لمواكبة التقدم مع تقديم معارف ومهارات جديدة	١٣	تشكيل المجالس الدائمة للجودة بحيث تلتقي بشكل دوري.
٧	تشكيل لجنة لبرنامج (خلو المنتج من العيوب)	١٤	تكرار الخطوات السابقة والتأكيد بأن (الجودة عملية مستمرة)

3 جوزيف جوران.

يتفق مع ديمنج في أن الجودة مسؤولية الإدارة العليا وأن ما يقرب من **٨٠%** من عيوب الجودة ناتج عن عوامل متعددة تستطيع الإدارة التحكم فيها، بينما العيوب الناتجة بسبب العاملين لا تزيد عن **٢٠%.**

ابعاد الجودة لدى جوران:

- تخطيط الجودة
- الرقابة على الجودة
- تحسين الجودة

النقاط العشر عند جوران لإدارة الجودة الشاملة

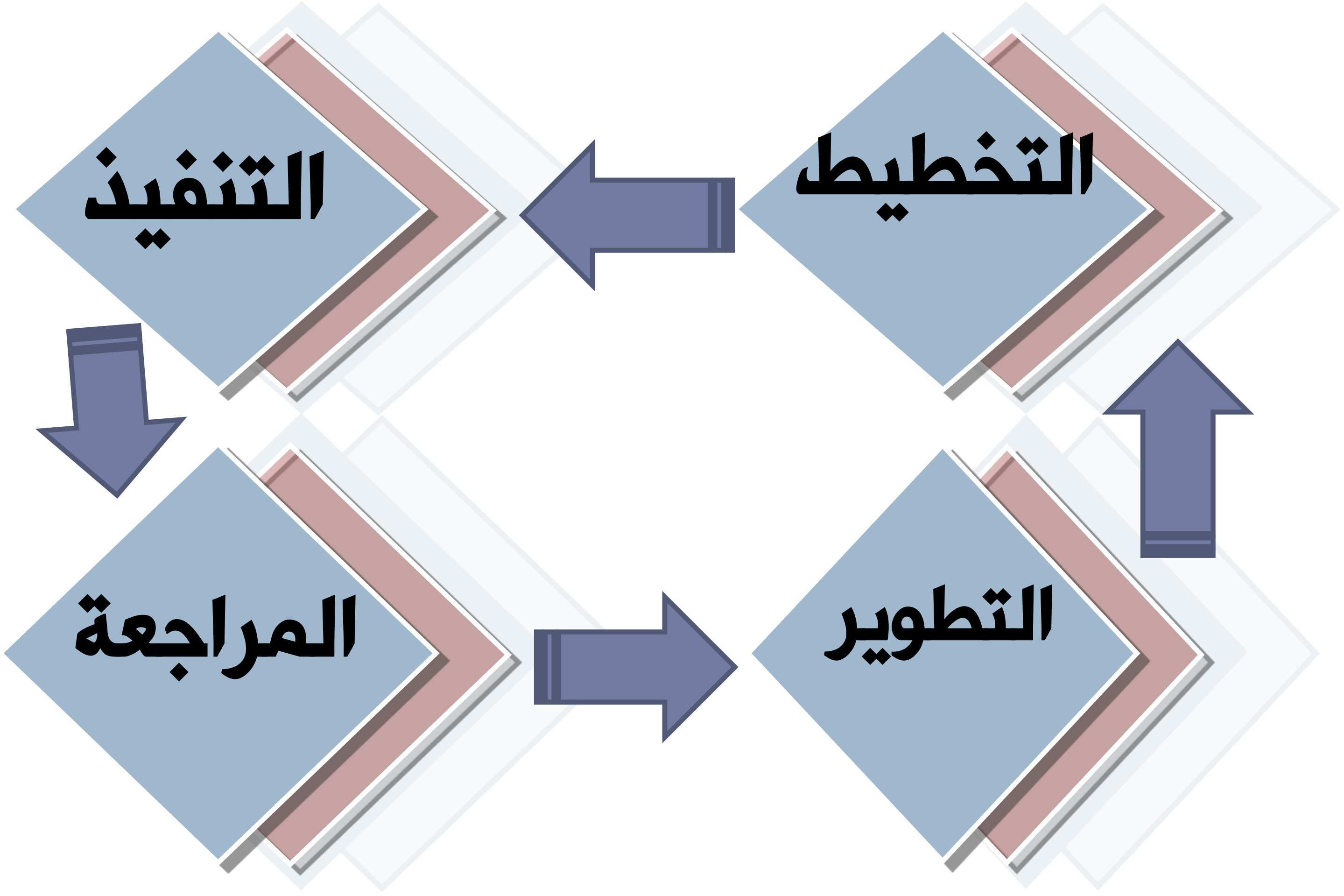
- خلق الوعي بأهمية التحسينات والحاجة للجودة.
- وضع الأهداف للتحسينات المستمرة.
- بناء تنظيم لتحقيق الجودة (انشاء مجلس، مستشارين
- تدريب كل العاملين في المنظمة.
- تبني أسلوب حل المشكلات.
- تقديم تقارير عن تقدم العمل.
- تقدير الجهود المتميزة.
- إيصال النتائج للعاملين.
- حفظ التقارير والسجلات المختلفة عن النجاح.
- المحافظة على ما تم انجازه والتوسع في التحسينات على مستوى المنظمة.

4 والتر شيورات.

يرى أن التطوير المستمر يعد أحد مظاهر إدارة الجودة الشاملة

والتر شيوورات:

وضع مدخلا يتشابه مع الطريقة العلمية في التطوير أطلق عليه دائرة:



النشاط البيتي:

- سنناقش في المحاضرة القادمة بمشيئة الله تعالى موضوع نظام ISO.

<u>المطلوب التحضير واستعراض الأعمال حول:</u>

- نظام الـ ISO.
- اصدارات ISO.

شكرا لتفاعلكم